



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

METACOMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA: POR QUE O LÍDER É LÍDER?

Marcus Theodoro de Carvalho *

RESUMO

Este trabalho apresenta um tema bastante discutido que são as competências de uma liderança nas organizações contemporâneas e nos diversos ambientes de negócios. Por meio do atual modelo de gestão de pessoas, a dinamicidade do processo moderno exige profissionais altamente qualificados e competentes, os quais serão um diferencial positivo de atuação na mutabilidade organizacional. Com a valorização do potencial humano somado as atuais exigências profissionais, que são, mais do que nunca, impostas pelo alto mercado competitivo de trabalho, os líderes têm que utilizar as suas metacompetências para responder com rapidez a essa necessidade e superar as mudanças ocorridas nas diversas esferas de atuação, além de criar oportunidades de colaboração em uma forte e constante dinâmica de desempenho profissional. Essas exigências procuram por lideranças que consigam se adaptar e, por intermédio de seus progressos, fazer diferença, sendo uma permanente fonte de soluções e possuindo alta capacidade de eficiência profissional.

Palavras-chave: Líderes. Competências. Metacompetências. Gestão de Pessoas. Organizações.

* Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching, sob orientação da Prof. MSc. Walnice Almeida.

1 INTRODUÇÃO

As organizações, nos últimos vinte anos, têm evoluído muito, e as suas lideranças acompanham essa mudança, agregando novas características e, principalmente, novas competências.

Com o avanço da tecnologia e dos meios de comunicação, as organizações estão mais ágeis e exigem maior precisão nas entregas de suas soluções. Participar deste contexto requer um claro entendimento do líder quanto ao exercício da sua liderança, o que implica compreender o seu papel nas organizações, identificar a melhor visão do seu trabalho e reconhecer os requisitos que serão necessários para a sua realização profissional, visando ao seu desenvolvimento integral.

Nór (2016) esclarece que esse profissional deverá ter capacidade de construir novos cenários e ir além do convencional. Por outro lado, além das competências gerenciais exigidas pelo direcionamento estratégico da organização em que está inserido, esse líder precisará dominar metacompetências que se inter-relacionam com a capacidade que os liderados têm de produzirem os resultados esperados.

Mussak (2003) destaca que as metacompetências sinalizam a existência de características essenciais e transversais às lideranças que, em qualquer contexto organizacional, vão cancelar o profissional que possuir um desenvolvimento pleno e que busca incessantemente superar os paradigmas de seu tempo sem perder seu lado humano.

De acordo com João Neto (2012), o líder metacompetente será bastante flexível, terá um pensamento humanitário e saberá, por meio do equilíbrio das suas qualidades técnicas e humanas, posicionar-se melhor dentro do contexto que estiver inserido e em ambientes com maior volatilidade, principalmente com os elevados índices de produtividade e competitividade que lhe são exigidos.

Já para Mussak (2003), o líder metacompetente tem a possibilidade de analisar a sua forma atual de pensar e consegue entender que paradigmas cristalizados freiam a evolução de sua liderança, pois o seu modelo mental

compreende as mudanças e as maneiras de potencializar o seu crescimento, tanto em nível pessoal quanto profissional.

Esse mesmo autor (MUSSAK, 2003) esclarece que o profissional metacompetente deve ter como prioridade de desenvolvimento as seguintes qualidades: flexibilidade, criatividade, informação, comunicação, responsabilidade, empreendedorismo, sociabilização e domínio da tecnologia. Esse líder deverá ter como objetivo o permanente desenvolvimento, pois só assim ele vai saber ser curioso, construir a lógica em seus processos, ser mais sensível e ter fé para finalizar o que se propõe.

Dessa forma, o presente trabalho tem como finalidade mostrar a importância das metacompetências para potencialização das características e competências exigidas para os líderes frente aos desafios das organizações contemporâneas. Pretende-se, assim, responder às perguntas: quais são as metacompetências? As lideranças que apresentam metacompetências conseguem fazer entregas mais efetivas? Nas metacompetências, o que explica a capacidade de potencializar as demais competências exigidas para os líderes?

Os objetivos específicos deste trabalho são: descrever os desafios dos líderes no cenário das organizações modernas, identificar quais as características e as competências que estão sendo valorizadas atualmente no desenvolvimento dos novos gestores e demonstrar a relevância das metacompetências como um importante diferencial no desempenho das lideranças atuais. Para o alcance desses objetivos, a metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, que resultou na revisão de livros, artigos e textos sobre os temas, publicados entre dezembro de 1991 a junho de 2017.

Nesse sentido, este trabalho é importante porque difunde o conhecimento de temas muito inovadores para a comunidade acadêmica, os quais ainda se encontram restritos a poucos autores (JOÃO NETO, 2012; MENEZES, 2012; MUSSAK, 2003). Além disso, motiva os leitores a identificar em si futuras ações que sejam potenciais de desenvolvimento, ao apresentar as principais características e competências valorizadas no cenário atual que devem dominar os gestores, no seu papel de liderança, priorizando as suas metacompetências como diferenciais extremamente competitivos da atualidade.

Esta pesquisa está, assim, estruturada em quatro seções. A primeira apresenta a relevância das lideranças no contexto das organizações contemporâneas e as principais características dos líderes. A segunda seção focaliza as competências dos líderes segundo as perspectivas de alguns autores. Na terceira seção, enfatiza-se o papel das metacompetências e a sua importância no desenvolvimento e alcance da excelência pessoal e profissional. Finalmente, considerando a autorrealização e autotranscendência como uma necessidade de crescimento do líder e de conquista do seu pleno potencial, a quarta seção aborda a metacompetência como uma capacidade de transformação e de êxito dos resultados esperados.

2 A IMPORTÂNCIA DAS LIDERANÇAS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Chiavenato (2002) indica que os modelos organizacionais mudaram muito ao longo dos últimos anos, principalmente no que se refere à maneira como as organizações contratam seus trabalhadores. A visão tradicional dos recursos humanos comparava-os a meras peças de máquinas e o foco dos estudos estava voltado para aumentar a produtividade da força de trabalho. Esse modelo desprezava o conhecimento adquirido do trabalhador e inibia por completo a sua criatividade.

A globalização conseguiu transformar o ambiente das organizações e, conseqüentemente, a vida de seus trabalhadores também. De acordo com Carvalho e Souza (1999, p.02), os “trabalhadores são vistos como capital humano nas organizações modernas”. Eles são considerados peças chave para que elas consigam atingir seus objetivos e, por esse motivo, passaram a serem vistos como um diferencial competitivo, pois serão eles que vão produzir, tomar decisões, inovar e dirigir o modelo de negócio com estratégias mais assertivas. Inclusive os autores definem capital humano como “capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerente transformando em produtos e serviços” (CARVALHO, SOUZA, 1999, p.2).

O líder, nesse contexto, torna-se uma peça fundamental, pois, a partir da sua influência, vai direcionar o grupo de liderados para atingir os resultados e conseguir novos avanços por intermédio de um melhor posicionamento no mercado competitivo. Além disso, Hunter (2006) destaca que a liderança inspira confiança por meio da força e do caráter.

De acordo com Chiavenato (2002), as diversas mudanças nas áreas sociais e econômicas foram decisivas para que as organizações começassem a procurar nos trabalhadores características de liderança que solucionassem aqueles problemas que as impediam de conquistar seus objetivos. Lopes et al. (2008, p. 1-2) aponta que

no passado quando se falava em liderança, a primeira coisa que vinha a mente era algo do tipo mandar, exigir, em outras palavras uma liderança autocrática. Nos dias de hoje a palavra liderança está associada ao sucesso, idéia de que é o melhor, é o primeiro, ou até mesmo, o único.

A partir dessas citações, podemos observar um papel mais estratégico do líder, pois, no passado, ele estava focado em mandar fazer algo, enquanto que, atualmente, seus esforços estão dirigidos para desenvolver pessoas, ensinar os liderados a serem mais eficiente na sua produção e ser um modelo a ser seguido. Por isso, as competências de liderança têm se tornado cada vez mais indispensáveis para as organizações e passou a ser um requisito fundamental para as contratações de seus gestores.

Assim, as novas formas de gestão são norteadas por objetivos estratégicos e têm se transformado muito por meio de uma orientação para processos produtivos, além de buscar o resultado esperado com o uso assertivo e planejado de seus recursos. Para Sholtes (1998, p. 423), “o líder da próxima década e, provavelmente, do próximo século e milênio, deverá compreender sistemas e deixar que a consciência de sistemas o informe sobre todos os planos e decisões”. Por isso o líder deverá entender os sistemas em que está inserido a fim de indicar os caminhos e as ferramentas para atingir seus propósitos.

Arruda, Chrisóstomo e Rios (2011) destacam que um dos grandes desafios das organizações do futuro é usar o conhecimento de cada membro da equipe de

trabalho e conseguir unificá-los de forma que potencializem os relacionamentos e consigam criar um ambiente propenso a novos negócios. Portanto, é vital para a organização ter uma liderança que consiga identificar o potencial dos colaboradores e gerenciar estrategicamente os talentos para ter sucesso frente às novas exigências, confrontando com maturidade as mudanças nos diversos cenários e superando, assim, seus constantes desafios.

Lacombe (2005) reforça que a liderança tem a capacidade de saber lidar com a mudança e entende, ainda, o tamanho de sua velocidade, tanto para as organizações quanto para o seu grupo de trabalho. Sendo assim, e visando a uma melhor administração de seus recursos, o líder vai trabalhar nas evoluções necessárias por meio de uma reorganização de seus processos, para chegar a um resultado mais eficiente. Isso vai exigir dos gestores um aperfeiçoamento contínuo de suas capacidades para que consigam enfrentar rapidamente os impactos das mudanças.

A liderança é, portanto, responsável por facilitar os processos que estão em funcionamento na organização e traçar, por intermédio de uma orientação, o melhor caminho a seguir, envolvendo todos colaboradores no alcance de seus objetivos. Por isso é importante que o líder tenha uma nova perspectiva e consiga, com sua tomada de decisão e com seu comportamento, motivar os outros liderados a fim de superar os constantes desafios e identificar as prioridades do momento organizacional.

De acordo com Reis et al. (2009, p. 44), “o líder tem assumido comportamentos que vão facilitar e estimular o desempenho das pessoas e encontrar melhores formas de executar as atividades”. Já Simões (2001) esclarece que a liderança moderna passa a ser motivadora, pois ela consegue eliminar a hierarquia que anteriormente sinalizava o rígido controle e começa a lidar com as pessoas por meio do desenvolvimento de competências e do fortalecimento das habilidades de equipe, sendo mais humanizada com as relações de trabalho. Isso é muito positivo, pois o líder consegue melhorar o progresso de cada colaborador e direcionar os esforços para o objetivo organizacional, já que tem conseguido motivar pelas condições mais precisas.

Desse modo, para corresponder às expectativas que esse novo cenário exige dos gestores no seu papel de liderança, algumas características têm sido abordadas na literatura acadêmica, as quais serão apresentadas a seguir.

2.1 Características do Líder

De acordo com Hunter (2004, p.23), líder é o que tem “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Lacombe (2005, p. 214), por sua vez, demonstra que uma liderança eficiente deve ter as seguintes características:

- Confiança em si;
- Crença no que faz;
- Visão clara de onde quer chegar;
- Boa capacidade de comunicação;
- Tomar decisões e ter calma em momentos de crise;
- Visualizar o sistema como um todo;
- Entender que a diversidade das pessoas traz força para a equipe;
- Avaliar as pessoas e fazer com que as pessoas certas ocupem os lugares certos em momentos certos;
- Motivar os seus liderados.

Para Nanus (2000), os líderes são arquitetos do futuro da organização, pois conseguem ter uma visão bastante realista em um ambiente de muitas mudanças. O autor afirma que o líder tem a função específica de ser visionário e há quatro papéis que são determinantes para a sua atuação: o indicador da direção (o líder articula ações direcionadas para o objetivo), o agente da mudança (o líder prevê ações e visualiza as mudanças necessárias), o porta-voz (o líder consegue se comunicar de maneira clara e objetiva) e o treinador (o líder deve saber orientar, ensinar e motivar o crescimento de seus seguidores).

Para Robbins (2002, p. 126), “a confiança parece ser um atributo essencial associado à liderança. Parece cada vez mais evidente que é impossível liderar pessoas que não confiam em você”. Como a confiança é um processo demorado, cabe à própria liderança fundamentar por meio das dimensões, que são a integridade, a competência, a consistência, a lealdade e a abertura. De acordo com o mesmo autor (ROBBINS, 2002, p. 127), “quando os liderados confiam em seu líder, estão dispostos a se colocarem em vulnerabilidade em razão das ações deste – eles confiam que seus direitos e interesses não serão prejudicados”.

Bergamini (1994) destaca as funções da liderança, resumindo-as em quatro pilares interligados entre si. Para o autor, o líder consegue colocar em funcionamento a política da empresa, pensa estrategicamente, tem poder de mobilização das equipes e realiza as alianças necessárias para que a cultura organizacional seja motivadora. Com tudo isso, a liderança fortalece a cultura organizacional e possibilita a cooperação de todos os colaboradores no processo, sempre respeitando os diversos pontos de vistas e traçando ações que se completam para resultados.

Bennis e Nanus (1988, p. 56-57) destacam as características que fazem do líder uma pessoa respeitada dentro da organização e também ressaltam as suas principais habilidades, que são:

1. A capacidade de aceitar as pessoas como elas são, não como gostaria que fossem;
2. A capacidade de abordar relacionamentos e problemas em termos do presente e não do passado;
3. A capacidade de tratar os que estão perto de você com a mesma atenção cordial que você concede a estranhos e as pessoas que conhece casualmente;
4. A capacidade de confiar nos outros, mesmo quando o risco parece grande;
5. A capacidade de agir sem a aprovação e o reconhecimento constante dos outros.

Em vista do que foi apresentado pelos autores, podemos considerar que saber ser líder é entender as inúmeras diferenças de seus liderados e envolver as pessoas para acreditar nos objetivos, fazendo-as se espelharem no seu próprio comportamento. Uma liderança consegue extrair de seu colaborador o seu potencial e, ao mesmo tempo, inspira novos comportamentos.

2.2 A Influência da liderança na gestão de pessoas

Davel e Machado (2001) destacam que, nas organizações contemporâneas, a gestão de pessoas passou a ter um foco mais estratégico e, atualmente, direciona seus esforços para desenvolver os diversos colaboradores. Os resultados que uma empresa atinge dependem de muitas variáveis, e a gestão de pessoas se torna um diferencial competitivo importante, pois vai trabalhar diretamente com o desempenho dos colaboradores e contribuir para que a organização esteja mais preparada para enfrentar a competitividade do mercado, buscando atuar em novos espaços, principalmente com a dinamicidade que veio com a tecnologia e globalização.

Assim, um dos maiores desafios das lideranças das organizações contemporâneas é conseguir gerenciar os talentos. Para tanto, os líderes têm que se engajar diretamente nas políticas de gestão de pessoas e, principalmente, no gerenciamento das competências de seus colaboradores. Brandão e Guimarães (2001) definem que a competência não está diretamente relacionada às tarefas desempenhadas, mas ao desenvolvimento geral do funcionário no ambiente profissional, levando em consideração os seus aspectos sociais e comportamentais.

Carbone (2006) reforça que as competências acabam servindo de ligação entre as condutas individuais dos funcionários com a estratégia da organização, pois vão agregar valor social aos indivíduos e a própria organização. Por isso as organizações têm cada vez mais interesse em desenvolver as pessoas, pois esse desenvolvimento pode, em longo prazo, trazer muitas vantagens competitivas com uma melhor maximização de seus resultados. Como as pessoas são os recursos humanos de uma organização, os líderes têm buscado fortalecer o

comprometimento dos liderados e focar em melhorias que potencializem o desempenho das pessoas:

O verdadeiro líder é o que leva seus liderados a encontrarem significado em seu trabalho. Em suma, ele lhes dá poder e confiança. Pode ser visto como capacidade de traduzir a intenção em realidade e sustentá-la, através da busca de novas maneiras de atuar diante das mudanças ambientais (BENNIS, NANUS, 1988, p.6).

Por meio de uma liderança bem desenvolvida, a gestão de pessoas ajudará o negócio da organização e dará maior sustentabilidade aos resultados alcançados, por intermédio, tanto da melhoria do comportamento dos membros da equipe quanto do ambiente confiante que é criado para dar um valor maior aos progressos conquistados.

Diante desse contexto de gestão de competências definido pelos autores, os comportamentos dos líderes são vistos como algo que eles precisam desenvolver e fazem contraponto a uma farta literatura que buscava identificar as características dos líderes, na maioria das vezes relacionadas com aspectos da personalidade que eles traziam consigo. Entretanto, iremos observar que muitas das competências valorizadas pelos teóricos estão intimamente ligadas às características dos líderes que foram descritas anteriormente.

3 COMPETÊNCIAS DOS LÍDERES

As competências dos líderes vêm se modificando muito nos últimos anos, pois a necessidade que as organizações têm por resultados imediatos cresce com frequência, exigindo dinamismo e rapidez nas suas soluções.

3.1 Conceito de Competência

Estudiosos e pesquisadores como Zarifian (2003) e Dutra (2010) definem a competência como sendo o conjunto de três elementos: o conhecimento (saber), a habilidade (fazer) e a atitude (agir), os quais são determinantes para que o indivíduo consiga desenvolver as suas responsabilidades dentro da organização. Para Leme (2006), a competência interfere diretamente no desempenho e na avaliação do trabalhador. A gestão de competências implica em identificar as lacunas e descobrir o que precisa ser melhorado por meio de um treinamento ou de outras ações de desenvolvimento.

Atualmente, as organizações exigem para certos cargos ou posições determinadas competências que preenchem as suas necessidades e credenciam o profissional para a vaga certa. Leme (2006) lembra que as competências dos colaboradores vão refletir diretamente nos resultados almejados pela organização e no cumprimento de suas metas e objetivos, em vista disso, é importante entender que um bom gerenciamento das competências pode trazer vantagens competitivas para a organização contemporânea.

3.2 Competências de Liderança

Fleury e Fleury (2004, p. 30) conceituam competência como “saber agir de maneira responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Para Mussak (2003, p. 53), competência é representada por uma fórmula matemática: $CP \text{ (competência)} = R \text{ (resultado)} / t \text{ (tempo)} + E \text{ (esforço)}$. Portanto, conforme o autor, a competência é diretamente proporcional ao resultado obtido, mas é inversamente proporcional ao tempo consumido para atingi-lo e ao volume de esforços utilizados.

Lobler (2009) pontua que compartilhar conhecimentos, usar as aprendizagens e competências se tornaram instrumentos vitais para a continuidade do negócio da organização e para a permanência do indivíduo no mercado. Por conseguinte, o perfil profissional está em plena evolução e, cada vez mais, diferentes competências passam a ser exigidas. Sendo assim, um líder com um comportamento que priorize

o desenvolvimento de suas competências possuirá um diferencial competitivo, conseguirá oferecer para a sua organização significativas contribuições e impactará positivamente nos seus diversos ambientes de atuação.

Para NóR (2015), as habilidades vencedoras dos líderes estão divididas em três categorias: comportamentais (como agimos em relação a nós mesmos e às pessoas); técnicas (domínio da área de atuação e de competências básicas de linguagem e leitura); e de gestão (atitude na condição de líderes de pessoas e de negócios). Segundo a autora, essas habilidades só fazem sentido se forem combinadas entre si e usadas de forma ordenada.

No que se refere às competências comportamentais, a mesma autora (NÓR, 2015) enfatiza que o líder atual tem que ter um forte equilíbrio emocional, sabendo melhorar a sua forma de reagir às situações, entender as suas emoções e saber por que reage de determinada maneira. Além disso, a autora destaca outro fator essencial, que é ter flexibilidade para enfrentar as situações novas, compreender a importância de sair da zona de conforto e participar de situações diversificadas que ajudam na mudança de ideia e na colheita de novas experiências.

NóR (2015) lembra, ainda, outras competências pessoais que também ajudam na conquista de novos resultados, como a postura ética e uma comunicação que consiga integrar toda a equipe, além do conhecimento sobre o impacto que tal ação vai causar naquele ambiente exercido pela liderança e naquele time comandado. No ambiente de trabalho é importante que o líder conheça a sua competência de gestão e saiba como potencializar determinadas características nos diferentes cenários e no ambiente que a organização estiver inserida.

Quanto às competências técnicas, a autora (NÓR, 2015) diz que a liderança tem que ter conhecimentos para orientar a gestão de pessoas, além de inteligência para detectar as competências necessárias para atingir os resultados que a organização espera dela. Estar bem informado para saber reconhecer todas as suas limitações é essencial para entender como utilizar os recursos existentes de uma organização e para ter uma tomada de decisão mais clara, principalmente equacionando a sua ação com o seu conhecimento técnico e controlando o risco ou qualquer outro fator que possa frear o desenvolvimento geral. O líder deve ter, segundo a mesma autora, muitas atitudes que estejam coerentes com a sua posição

e com a sua expectativa de atuação. Ele deve ter, assim, confiabilidade, autenticidade, ética e moral, gestão de erros, autonomia e proatividade, cultura geral e respeito à diversidade, visão sustentável, trabalho em equipe e visão inovadora.

João Neto (2012) ressalta que é necessário o líder ter um pensamento estratégico para utilizar todas as informações ao seu alcance e conseguir se posicionar melhor em um contexto incerto, além de ser capaz de utilizar os relacionamentos para se blindar de possíveis ameaças externas, principalmente quando for empregar as suas capacidades de relacionamento com os seus liderados. De acordo com esse autor, podemos entender que saber gerir pessoas e formar equipes vencedoras é um grande desafio para um bom líder, pois ele deve saber motivar as pessoas e dar um significado maior de pertencimento e empoderamento.

Marchetti (1997) apresenta, ainda, que o sucesso de um líder pode depender da sua capacidade de motivar outras pessoas, de assumir responsabilidades para conduzir os processos dos quais participa e de transformar o ambiente profissional, além de ser mais produtivo. O líder de uma organização deve ser um facilitador que consegue reconhecer as competências profissionais de seus liderados e fortalecer aquelas outras que merecem ser adquiridas, melhorando, assim, o clima organizacional e sendo um agente de mudanças mais preparado.

Na perspectiva do autor (MARCHETTI, 1997), uma competência técnica que o líder precisa ter é a compreensão da cultura organizacional e de como ele pode, com a sua equipe, conseguir as competências necessárias para atingir os resultados que a organização espera dele, sabendo beneficiar todas as partes envolvidas com ações motivadoras por meio de uma forma que seja mais humana de liderar e que consiga atender às exigências do mundo atual, com valores e competências.

4 METACOMPETÊNCIA

A palavra metacompetência surgiu da soma de duas palavras muito conhecidas no ramo empresarial e administrativo: a meta (marca do líder que se posiciona no futuro com ações para alcançar objetivos) e a competência (traços de

personalidade que vão permitir ao líder atingir determinado objetivo por meio do seu desempenho), conforme define Asendorpf (2004). Portanto, um líder metacompetente é o profissional que as empresas inovadoras buscam atualmente, pois ele possui diferenciais competitivos que conseguem transformar um problema em oportunidade dentro de um ambiente de extrema mudança e impacta positivamente na equipe de trabalho, utilizando os benefícios da tecnologia e da responsabilidade social para atingir resultados concretos.

Esse profissional diferenciado vai além da competência, das expectativas e dos resultados esperados. Ele detém uma capacidade direcionada pelo seu conhecimento, pela sua habilidade, pela sua experiência e pelas suas atitudes ao criar um resultado direto com característica positiva e potencializadora. Nesse sentido, Mussak (2003) define metacompetente como uma pessoa com qualidades humanas bem lapidadas, exercendo uma função com competência. Em vista do exposto, podemos entender que metacompetente é o líder que tem forte poder de realização, consegue superar as expectativas por meio da qualidade de seu trabalho e tem um comportamento que se potencializa, tanto na qualidade quanto na quantidade.

De acordo com Mussak (2003), o desenvolvimento dos profissionais e das novas lideranças dos tempos atuais exige qualidades como competitividade, alta *performance*, agilidade e um forte equacionamento entre os conhecimentos técnicos com os conhecimentos humanos. Portanto, o mesmo autor aponta que a metacompetência surge como uma possibilidade única de transpor e ir além da simples competência e da produtividade com maior capacidade de criar, de inovar e de associar as suas ações às mudanças exigidas. Atualmente, é uma nova forma de trabalhar diretamente com a percepção, com a escuta e com a empatia do ser humano. Menezes (2012) indica que a metacompetência é uma unidade de entendimento e gerenciamento das competências, organizando os talentos para desenvolver uma atitude mais segura e confiante em relação aos objetivos e aos resultados, entregando soluções com mais valor por meio da melhoria da capacidade e do controle do comportamento em um crescente aumento da *performance*.

Já para Mussak (2003), o líder metacompetente tem um perfil que consegue influenciar diretamente o desempenho da organização e sabe utilizar a gestão de pessoas a favor da sua capacidade de ascensão, além de somar conhecimentos e fazer com que os seus talentos possam ir para um degrau superior. Por intermédio da sua autogestão, a liderança consegue com foco obter resultados e envolver todos no processo de melhoria e avanço. Logo, o autodesenvolvimento é um aspecto comportamental que vai muito além do conhecimento técnico, pois os líderes atuais entendem que o que está acima das capacidades exigidas para aquela função não se limita a apenas ao que vem sendo produzido, mas amplia percepções. Essa ampliação gera mudanças tanto nos comportamentos quanto nas atitudes, o que vai potencializar, como resultado imediato, um time de alta *performance* e profissionais de excelência que detêm como aspecto direto o autodesenvolvimento.

Nessa perspectiva, Menezes (2012) lembra que a existência de um grupo específico de características comuns a pessoas que alcançaram excelência em sua atuação profissional e pessoal era fundamental para o desenvolvimento de suas competências pessoais e para a viabilização de outras competências com melhores resultados. De acordo com esse autor, as competências essenciais estão em todos os indivíduos com níveis de manifestação e de consciência diferentes. Elas são um grupo de fenômenos que envolvem características essenciais como fluxo, vitalidade, poder de decisão e vontade. Menezes (2012, p. 69) enfatiza, ainda, que essas competências são “um campo que influencia o comportamento humano e tem diversas repercussões”.

Dessa forma, com as competências essenciais, as pessoas se sentem motivadas para agir e conseguem mudar seus comportamentos de forma mais efetiva e alinhada com as reais necessidades de mudança. Essas competências são capazes de dinamizar e potencializar as outras competências que as pessoas possuem. Elas estão alinhadas e favorecem positivamente o fluxo das capacidades, das habilidades e das ações. Quando a liderança identifica as suas competências essenciais, ela faz uma combinação técnica com uma estratégia interna que vai permitir o aumento do seu diferencial competitivo.

Diante do exposto e no entendimento do autor (MENEZES, 2012), essas competências essenciais pessoais ajudam na obtenção dos resultados planejados e

colaboram para despertar aquelas outras competências que estão latentes, tanto de conhecimento quanto de comportamento, sendo decisivas para atingir o resultado com a manutenção de seu diferencial estratégico com alto nível de realização.

Menezes (2012, p. 67) conceitua que as competências essenciais pessoais são metacompetências, “o que está além da competência ou o que oferece o verdadeiro sentido da palavra competência”. Para esse mesmo autor, o desenvolvimento dessas competências é muito valioso para o desdobramento de outras competências, porque elas oferecem uma orientação geral que o indivíduo usa para se relacionar com a sua realidade, para organizar os pensamentos, trabalhar com as emoções e fortalecer diretamente os seus comportamentos. Elas determinam, assim, as atitudes nos diferentes cenários e nas mais variadas mudanças e estão intimamente relacionadas com outras competências essenciais citadas por Menezes (2012), as quais apresentaremos adiante. A figura 1 expressa as metacompetências que serão descritas a seguir:

Figura 01 – Correlação das Competências Essenciais Pessoais



Fonte : Menezes (2012)

- Espírito empreendedor

O espírito empreendedor é a articulação dos recursos para dar uma forma final aos propósitos de uma ideia inicial.

- Clareza Mental

É a ampliação da percepção da realidade externa/interna com a tomada de consciência de seus elementos constitutivos e as suas correlações, incluindo os *insights*, a intuição e o saber lidar com os paradoxos e dilemas. É a seleção e organização das informações que foram obtidas por meio dos nossos sentidos e que passam a ter um significado maior.

- Equanimidade

É um estado de espírito baseado no equilíbrio e na tranquilidade que está ocorrendo ao redor do indivíduo, no qual ele tem capacidade de colocar o seu foco em prioridades diferentes com flexibilidade em relação ao fluxo de acontecimentos.

- Timing (senso de oportunidade)

É a capacidade de perceber o momento de ter iniciativa de escolher, decidir e agir, colocando, assim, de forma ativa, a provocar os acontecimentos, numa combinação de vários fatores, para criar a melhor condição de uma oportunidade surgir.

- Poder de decisão

É a capacidade de identificar e escolher, entre as diferentes alternativas, a melhor opção para realizar uma ação ou resolver um problema a fim de alcançar um objetivo, com a melhor solução, mais eficiente, no menor tempo, com menos recursos e mais resultados.

- Disposição ativa para se relacionar

É a otimização das relações entre pessoas nos diversos níveis. É saber lidar com outras pessoas no desenvolvimento de nossos tipos de empreendimentos de forma diferenciada. Outro ponto é identificar os conflitos e buscar soluções para manter os resultados.

- Vontade (energia de realização)

É a energia criativa e impulsionadora empregada para a realização de um propósito.

- Visão sistêmica

Capacidade do indivíduo de compreender o todo, a partir da identificação das partes de um contexto, ou de um sistema, percebendo a interação e a interferência de uma parte sobre as demais.

- Alinhamento

Efetivo entendimento do processo de alinhamento, da relação entre os elementos que devem ser alinhados, privilegiando os processos, a estrutura, a estratégia e os resultados. (MENEZES, 2012)

Os profissionais que conseguem utilizar os níveis avançados de metacompetência obtêm resultados diferenciados e expressivos, principalmente em função da ampliação da sua consciência, da percepção e da responsabilidade.

De acordo com Menezes (2012), para desenvolver as competências essenciais é necessário seguir o seguinte processo:

1. identificar as competências essenciais para a situação desejada;
2. identificar o perfil e os desafios de desenvolvimento;

3. desenvolver com metas fortemente pautadas para o autodesenvolvimento.

Menezes (2012, p. 42) trabalha, ainda, com uma fórmula matemática para o processo de desenvolvimento humano natural que fortalece as competências do líder e o direciona para resultados: “ $D = f(T, t)$, sendo o Desenvolvimento Humano (D) uma função dos movimentos de transformação (T) por meio de um nível de translação (t), melhorando o nível de consciência”.

Para Mussak (2013, p. 49), as novas exigências pessoais e profissionais resumem em oito palavras: “flexibilidade, criatividade, informação, comunicação, responsabilidade, empreendedorismo, sociabilização e tecnologia.” Essas competências são formadoras de comportamentos, reações, de outras competências e dos resultados que serão conquistados. Portanto, a metacompetência possui uma forte relação com desenvolvimento e com os resultados, visto que ela será uma exigência primordial para canalizar os talentos no alcance de objetivos e para gerar uma nova transformação interna da liderança.

4.1 Metacompetência, autorrealização e autotranscendência

A autorrealização pode ser alcançada quando o trabalhador, de acordo com Motta (2004, p. 64), envolve-se mais com a organização e “canaliza a sua energia vital produtiva para a consecução dos objetivos organizacionais”. Rodrigues (1994) destaca a estrutura feita por Maslow sobre as necessidades humanas que estão organizadas em um sistema de hierarquia. As necessidades de autorrealização estão localizadas na escala mais alta da pirâmide. Podemos compreender que muitas dessas necessidades se originaram da cultura e educação do líder, em seu contínuo desenvolvimento para fazer o seu melhor e buscar ser metacompetente para conseguir avançar em direção ao seu sucesso pessoal e profissional.

A partir do que o autor (RODRIGUES, 1994) afirma, pode-se deduzir que essa busca dá ao líder uma motivação para a mudança de seu comportamento e um norte a seguir, seja na superação de seus constantes desafios ou no surgimento de

inovações que poderão refinar o seu desempenho. A motivação no trabalho surge com a mudança do seu comportamento para ações que tornam o profissional mais ativo e com constante progresso para manter a sua produtividade elevada e conseguir avançar em sua trajetória.

Para Maximiano (2000), dois grupos motivacionais influenciam no desempenho do líder:

- motivos internos: surgem do próprio indivíduo, como interesses, valores e habilidades pessoais;
- motivos externos: surgem do ambiente profissional ou pessoal e são incentivos que partem do ambiente e fazem com que o indivíduo satisfaça a sua necessidade ou desperte algum interesse a ser alcançado.

Pautando-se pelo que foi abordado pelos autores, uma liderança metacompetente consegue entender a sua função e sabe visualizar facilmente como conquistar seus objetivos, principalmente por intermédio de seu desenvolvimento contínuo e com uma maximização de resultados, desenvolvendo a sua competência com a finalidade de se tornar mais eficiente na superação de seus contínuos desafios por meio das habilidades necessárias.

Dessa forma, Menezes (2012) indica que a associação de diversos conhecimentos vai dar suporte para uma nova visão do homem e um tipo de comportamento diferenciado. Esse homem busca, em sua própria realidade, os recursos que serão vitais para satisfazerem as suas necessidades. Com isso, o indivíduo pode entender seu processo e trabalhar para desenvolver as suas competências essenciais. Esse autor destaca, ainda, que é necessário combinar o desenvolvimento para um nível de consciência acima e só assim poderá transformar e progredir. Por isso, as competências essenciais pessoais são importantes em todo o processo de evolução do ser humano e de suas habilidades. Com o tempo, elas passariam a se autodesenvolverem, melhorando a utilização dos atuais recursos e fortalecendo a consciência, evoluindo, assim, para um nível superior.

O próprio autor (MENEZES, 2012) esclarece que a vontade interna faz o indivíduo conseguir se realizar nos níveis anteriores em que estava e, recorrendo a sua automotivação, ele pode ir ao encontro com o processo de autorrealização para

entender os seus níveis mais sutis e chegar a autotranscendência, alcançando assim, um sentindo mais aprimorado para a vida, dando mais significado para as ações do dia a dia mediante um estado de consciência mais ampliado e muito mais consciente da sua interligação, chegando assim a uma nova visão e a um novo comportamento estruturado na sua percepção.

Menezes (2012) ressalta, ainda, que, se o indivíduo entender isso, será possível também compreender todos os elementos que ajudam na assimilação do seu processo de desenvolvimento e avaliar que dinâmica funciona para que ele supere seus desafios, pois, com a nova consciência atingida, será possível encontrar equilíbrio no progresso geral, o que dará um novo sentido no aumento do nível de satisfação e chegando a autorrealização. Com esse novo nível de consciência, o desenvolvimento vai ocasionar um efeito em larga escala sobre si mesmo com a melhora da percepção, além de aprimorar o uso dos recursos e influenciar diretamente o nível de evolução com maior potência de sua consciência.

5 CONCLUSÃO

O estudo identificou as metacompetências do líder segundo as perspectivas de vários autores, os quais enfatizam que uma liderança metacompetente deve ter um pensamento estratégico, saber se posicionar com seus diferenciais competitivos para alcançar resultados, motivar pessoas e atuar nas mais variadas situações com competência, pois esse líder tem flexibilidade, espírito empreendedor, visão sistêmica, clareza mental e forte poder de decisão.

O desenvolvimento desta pesquisa permitiu apresentar a importância das metacompetências para potencialização das características e competências exigidas para os líderes atuais frente aos desafios das organizações contemporâneas. Contatou-se, por exemplo, que os líderes metacompetentes possuem um autoconhecimento muito desenvolvido e conseguem através de suas habilidades, fortalecer a atuação da organização em qualquer cenário de incerteza, pois estão a frente de seu tempo e monitoram cotidianamente os avanços organizacionais.

De acordo com o modelo mental que fortalece a sua alta produtividade na rotina profissional, o líder aumenta a sua competitividade com o seu constante aperfeiçoamento, o que o faz se posicionar de uma forma estratégica bem mais esmerada no alcance de seus objetivos e usar, por intermédio de um processo produtivo, os recursos necessários para atingir resultados e se autodesenvolver por meio de tudo que vivenciou. Com esse processo de aperfeiçoamento, o líder vai se transformar e atingir um novo nível de consciência pela aprimorada canalização de seus talentos para a sua autorrealização.

A liderança metacompetente consegue inspirar novos comportamentos dos colaboradores, pois tem clareza para tomar as decisões certas e entende o funcionamento do sistema em que está inserido. Por meio da sua competência e do seu comportamento, ela terá uma alta *performance* para fazer associações, inovar na sua produtividade e potencializar com constância a sua autogestão. Com isso, a viabilização de outras competências passará a direcionar a melhores resultados, reverberando o seu fluxo, que é dinamizado por sua motivação e pelo alto nível de realização.

Os líderes metacompetentes conseguem viabilizar o desenvolvimento de outras competências por meio de uma motivação interna que gera um fluxo de transformação de consciência, o que potencializa as suas atitudes para tornar um processo de retroalimentação contínua e muda o seu desempenho frente a realidade e aos desafios que se apresentam. Essa nova forma de enxergar a sua atuação vai aumentar a sua consciência e, pelos seus esforços para se autodesenvolver, conseguirá se autossustentar, fazendo com que as suas capacidades de ação e competências sejam resultados de seus processos naturais de crescimento.

Quando o líder ressignifica o seu desenvolvimento, a sua dinâmica interna passa a funcionar baseada em suas metacompetências e em uma nova *performance* de processos pessoais e profissionais. Com esse avanço, a liderança terá seu padrão fortalecido e o seu desempenho passará a estar moldado para resultados, o que vai manter em constante aperfeiçoamento o seu processo de autotranscendência.

Assim, os padrões de desempenho serão diferenciados porque o líder metacompetente consegue entender e gerenciar as suas competências e

potencializar seu comportamento através do aumento de resultados dando uma nova dimensão para as capacidades através da ampliação de suas percepções. Essa liderança tem um entendimento de sua autogestão e dos processos que podem direcionar para o seu avanço, tanto nos seus comportamentos quanto nas suas atitudes. Por tudo isso, a metacompetência é a característica de um líder que apresenta, com naturalidade, possuidor de autogestão, de autodesenvolvimento e de motivação para atuar em novos cenários e para construir novas formas de pensar por meio de um alto desempenho.

TÍTULO: Meta-Competence of a Leader: Why is the leader a leader?**ABSTRACT**

This paper presents a broadly discussed study which is the competencies of leadership in organizations and in diverse business environments. Through the current model of People Management, the dynamicity of the modern process requires highly qualified professionals with competencies that will be a differential for the performance in organizational volatility. Through the valorization of human potential, in addition to the current professional demands that are more than ever imposed by the highly competitive labor market, leaders must use their meta-competencies to respond quickly to this need and overcome the changes that have occurred in their various fields of business, besides creating new opportunities for collaboration in a strong and constant dynamic of professional performance. These requirements seek leaders who can adapt and through their progress make a difference by being a permanent source of solutions with high capability of professional efficiency.

Key words: People Management. Skills. Metacompetitions. Leadership. Organizations.

REFERÊNCIAS

- ARRUDA, A., CHRISÓSTOMO, E., RIOS, S. **A importância da liderança nas organizações.** 2017. Disponível em: < http://oeducador.com/download.php?arquivo=26100artigo_lideranca.pdf>. Acesso em: ago. 2017.
- ASENDORPF, Jens B. **Psychologie der Persönlichkeit.** Berlin: Springer, 2004.
- BENNIS, Warren e NANUS, Burt. **Líderes: Estratégias para a verdadeira liderança.** São Paulo: Editora Harbra, 1988.
- BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: Administração do Sentido.** São Paulo: Editora Atlas, 1994.
- BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências, caminho certo para o sucesso.** Disponível em: < <https://ubq.org.br/2013/07/15/gestao-por-competencias-caminho-certo-para-o-sucesso/>>. Acesso em: mar. 2017.
- CARVALHO, Ana Cristina Marques de; SOUZA, Leonardo Pellegrino de. Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões da contradição na literatura e proposta para sua avaliação. **Prespect. Cienc. Inf.**, Belo Horizonte, v.4, n.1, p.73-83,jan./jun. 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Editora Campos, 2002.
- DAVEL, E.; MACHADO, H. V. **A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas.** Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 3, Set./Dez. 2001: 107-126 107.
- DUTRA, Joel Souza: **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna,** 1.Ed., São Paulo: Editora Atlas, 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira. 3. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo:** uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos:** Princípios e Tendências. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência:** a base para a remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LOBLER, M, L, et al. Conhecendo o Estilo de Aprendizagem e as Competências mais Valorizadas pelos Futuros Administradores: Um Estudo envolvendo alunos de Graduação em Administração de uma Instituição Federal de Ensino. In: **II Encontro de Estudo e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, 2009, Curitiba. EnEPQ, 2009, p. 1-16.

LOPES, Adilson O.; DOURADO, Ana P.; MOURA, Elizângela V.; SANCHES, Fabiane B.; HENRIQUE, Pedro.; TAMAE, Rodrigo Y. **O papel da liderança no ato de gerenciar pessoas com sucesso.** Revista Científica Eletrônica de Administração. [on-line]. Ano VIII. Número 14. Garça – SP, 2008, junho 2008. Disponível em: <
http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/biRPi86zgRkWo2H_2013-4-30-12-27-12.pdf>. Acesso em: mar. 2017.

MARCHETI, Sérgio Henrique. **A Organização de aprendizagem:** a mudança e os líderes transformacionais. Revista: Novas Fronteiras, TED, Rio de Janeiro, p. 18-16, jun.1997.

MAXIMIANO, Antônio Cézar. **Introdução à Administração.** 5 ed. São Paulo: Editora Atlas 2000.

MENEZES, Miltom. **Metacompetências essenciais.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

MOTTA, Fernando C. P.; **Teoria Geral da Administração**. 1 ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2004.

MUSSAK, Eugenio. **Metacompetência**: Uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. São Paulo: Editora Gente, 2003.

NANUS, Burt. **Liderança visionária**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

NETO, João F. Gadelha (2012). **Metacompetência como Diferencial Competitivo na Revolução Social e Tecnológica**. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/14515/metacompetencia-como-diferencial-competitivo-na-revolucao-social-e-tecnologica>>. Acesso em: jun. 2016.

NÓR, Bárbara. **20 Competências Essenciais**. Você S.A., São Paulo, edição 212, p. 22-33, mar. 2016.

REIS, A.M.; TONET, H.; JR, L. C. B.; COSTA, M.E.B. **Desenvolvimento de equipes**: Série gestão de pessoas. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV Management, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Marcus V. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Editora Petrópolis Vozes, 1994.

SIMÕES, A.L.A. **Desenvolver o potencial de liderança**: um desafio para o enfermeiro. 2001. 199 f. Tese (doutorado) – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora Senac, 2003.